



## GESTÃO DOS CAMPI DA UFSC

**Gabriela Beck**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[g.beck@hotmail.com](mailto:g.beck@hotmail.com)

**Roberta de Souza Matos**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[robertasmts@gmail.com](mailto:robertasmts@gmail.com)

### RESUMO

A criação dos campi das universidades federais se tornou mais recorrente com a interiorização universitária a partir da implantação do programa Reuni. Em relação à Universidade Federal de Santa Catarina, foram criados nos últimos anos quatro *campi*, além da sede localizada em Florianópolis. Tal expansão faz com que aja uma reflexão como a forma que esses campi de Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville são geridos. Dessa forma delineou-se como objetivo deste artigo analisar como ocorre a gestão dos Campi da UFSC e como objetivos específicos: conhecer a estrutura da UFSC; identificar as principais diferenças dos centros e dos campi e propor alternativas para aprimorar a gestão dos campi. Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo e natureza qualitativa, que fez uso de pesquisa bibliográfica e análise documental como instrumentos de pesquisa. Os resultados da pesquisa indicam diferenças entre a forma de estruturação e gestão em relação aos *campi* da sede. Visando reduzir disfunções constatadas propõem-se ações para correção e aprimoramento da gestão dos *campi*.

**Palavras-chave:** Gestão dos *Campi*, gestão universitária, unidades acadêmicas.

## 1. INTRODUÇÃO

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) foi pensado para o reconhecimento do papel estratégico das Universidades federais no desenvolvimento econômico e social. (BRASIL, 2009). Por intermédio desse programa, o governo federal priorizou o financiamento de projetos de interiorização de campi universitários fora das capitais, no intuito de democratizar o acesso e promover o desenvolvimento local e sustentado dos municípios brasileiros. (MELO, 2013).

Segundo dados obtidos no site do Ministério da Educação, o número de municípios atendidos pelas universidades federais passou de 114 para 237, entre 2003 e 2011, e foram criadas 14 novas universidades e 100 campi universitários em todo o País. (MELO, 2013).

De acordo com o Regimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a criação de novos Campi, Centros ou Departamentos dependerá sempre da amplitude do campo de conhecimentos abrangidos e dos recursos materiais e humanos que devam efetivamente ser utilizados em seu funcionamento. (UFSC, 2016).

Dessa forma, a UFSC iniciou em 2009 a sua expansão para o interior, com a criação de três novos *campi* – Joinville, Araranguá e Curitiba. Em 2014, começaram as atividades do campus Blumenau. Em seus cinco campi, a instituição desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão. O reconhecimento social que recebe a coloca entre as melhores universidades do país e da América Latina. (UFSC, 2018).

Diante disto, definiu-se como pergunta de pesquisa: Como ocorre a gestão dos *campi* da UFSC? Dessa forma, o objetivo geral desse artigo é “analisar como ocorre a gestão dos campi da UFSC”. Assim, para alcançar o objetivo geral foram elencados os seguintes objetivos específicos: a) conhecer a estrutura da UFSC; b) identificar as principais diferenças dos centros e dos campi; e c) propor alternativas para aprimorar a gestão dos campi.

O presente estudo possui relevância acadêmica, pois trata de um assunto importante para as IFES do país, tendo em vista que grande parte dessas instituições, após a implantação do REUNI, possui mais de um campus universitário. Portanto essa pesquisa tem como intuito contribuir para o estudo do tema gestão dos Campi.

Este artigo é composto pela introdução, fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, apresentação e análise de dados e considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão Universitária

A gestão universitária pode ser definida como uma atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. À gestão compete otimizar meios para produzir os serviços típicos deste setor que são principalmente os serviços educacionais, os serviços à comunidade e o desenvolvimento de pesquisa, com custos e prazos viáveis. (SILVA FILHO, 2001).

Para Rizzatti (2002) as universidades são organizações complexas. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Colossi (1999) complementa que a universidade é uma organização única, movendo-se em um ambiente altamente dinâmico, sendo também influenciada constantemente pela crescente

democratização da sociedade, bem como pelo aumento substancial da problemática social e tecnológica, que acompanha e caracteriza a vida humana na sociedade.

Por ser uma instituição diferenciada, a universidade, em particular a pública, enfrenta a necessidade de romper com o atual modelo que a torna rígida, embora sejam difíceis as condições para enfrentar esse desafio, que requer transformações profundas ao invés de ações superficiais. (SANTOS, 1999).

De acordo com Pessoa (2000) além da burocracia normal das instituições públicas, há outro impasse, bem mais pernicioso nas universidades, que é a presença de alguns gestores excessivamente burocratas, cuja gestão resume-se, exclusivamente, a exigir o cumprimento, a qualquer custo, das normas e regras estabelecidas e, em outras situações, a criar novas normas e procedimentos, contribuindo assim para atravancar mais e mais os processos. Em muitas ocasiões, comportamentos dessa natureza têm inibido atividades criadoras, essenciais à prosperidade de toda e qualquer organização.

Sendo assim, é percebido que além das ameaças externas, a universidade é prejudicada em seu próprio interior por práticas obsoletas e dificuldades em adequar-se a um novo contexto de relações sociais em um mundo cada vez mais complexo. (TRIGUEIRO, 1999).

Há ainda a questão relacionada à renovação dos modelos administrativos da gestão universitária, que articulam polos opostos que se estendem desde as críticas ao extremo da burocratização, a fragmentação departamental na organização do trabalho e os mecanismos de participação e decisão colegiados, até a autonomia como princípio acadêmico-administrativo para melhorar a própria racionalidade administrativa, a eficiência na alocação dos recursos, na qualificação de pessoal, entre outros. (SAMPAIO; LANIATO, 2009, p. 154).

Assim, observa-se que a gestão das universidades federais merecem novas concepções estruturais, principalmente após o surgimento do Programa REUNI.

## 2.2 Programa Reuni nas IFES

Constituído como uma ação integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) foi pensado para o reconhecimento do papel estratégico das Universidades federais no desenvolvimento econômico e social. (BRASIL, 2009).

Encontra-se em suas metas, as diretrizes de expansão de matrículas, sobretudo, no turno noturno, diversificação da graduação, mobilidade estudantil ampla, articulação da educação superior com a educação básica, profissional e tecnológica, programas de inclusão social e assistência estudantil. (INÁCIO, 2016).

Para Inácio (2016) o REUNI representa muito mais do que um projeto audacioso, trata-se de uma política educacional de Estado que busca a expansão do ensino superior e diminuir as desigualdades de acesso ocasionado desde a formação das primeiras Universidades brasileiras.

Os objetivos do referido programa são: garantir às Universidades as condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, assegurar a qualidade por meio de inovações acadêmicas, promover a articulação entre os diferentes níveis de ensino, integrando a graduação, a pós-graduação, a educação básica e a educação profissional e tecnológica, otimizar o aproveitamento dos recursos humanos e da infraestrutura das instituições federais de educação superior. (BRASIL, 2007).

A ideia não é somente a ampliação do acesso, mas também a busca da qualidade na educação e a formação de cidadãos no que tange à construção de novos saberes e de vivência de outras culturas e da valorização e respeito ao diferente. (Brasil, 2009).

Logo em seu lançamento, o Programa REUNI teve adesão quase que total das Universidades federais. Sendo que das 54 (cinquenta e quatro) Universidades federais existentes ao final de 2007, 53 (cinquenta e três) aderiram ao programa, em duas chamadas públicas, e a UFSC aderiu ao programa na primeira chamada. (BRASIL, 2009).

De acordo com Inácio (2016) as Universidades participantes submeteram suas propostas ao REUNI e muitas delas priorizaram a interiorização, a oferta de cursos de formação de professores, ampliação de vagas nos cursos existentes, inovação e novos formatos de cursos de graduação.

A interiorização foi um ponto de extrema importância. Ressalta-se que a tendência em expandir o ensino superior no país já era feita desde 2003, onde foram criados 104 novos *campi* que, em conjunto com os 151 já existentes, representam a presença das Universidades federais em 235 municípios brasileiros. (INÁCIO, 2016).

O programa foi observado pelo Ministério da Educação com sucesso, no quesito aspectos pedagógicos, já que para eles “o REUNI estimulou a mudança de paradigmas, na medida em que possibilitou a organização de novos arranjos curriculares, com destaque para os bacharelados interdisciplinares, implantados em 15 Universidades”. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2012, p.29).

No quesito gestão, o programa também foi analisado, ainda que de forma “tímida”, com bons olhos, pois “há reflexos de mudanças na gestão das IFES, proporcionados pelo aumento de servidores técnicos e pela melhoria da ambiência física para o trabalho. Não foram observadas fortes mudanças de conceito ou paradigma no processo da gestão administrativa efetivada pelas instituições”. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2012, p.29).

### 2.3 Gestão de Unidades Acadêmicas nas IFES

As Universidades, de acordo com o Decreto nº 2.306/97, são instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior e caracterizam-se pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. As universidades mantidas pelo poder público gozarão de estatuto jurídico especial. (BRASIL, 1997).

A estrutura acadêmica das universidades anterior à reforma universitária de 1968 era bastante simples, basicamente ela era constituída por faculdades e a matrícula era seriada, anual ou semestral, semelhante às estruturas dos colégios de ensino médio.

No final da década de noventa, com a aprovação da Nova LDB, Lei nº 9.394/96, as estruturas das universidades foram ampliadas e flexibilizadas, tornando-as instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. (BRASIL, 1996).

A Nova LDB instituída pela Lei nº 9.394/96 estabelece que as universidades se caracterizem por: produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições: criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando

for o caso, do respectivo sistema de ensino; fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes; estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão; fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio; elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes.

A autonomia universitária garante ainda às universidades a: criação, expansão, modificação e extinção de cursos; ampliação e diminuição de vagas; elaboração da programação dos cursos; programação das pesquisas e das atividades de extensão. As instituições públicas de educação superior obedecem ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. (BRASIL, 1996).

As universidades oferecem os seguintes cursos e programas: graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo; pós-graduação, compreendendo os cursos de especialização e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino.

Pós-graduação *stricto sensu* (integrada pelo mestrado e doutorado) é constituída pelo ciclo de estudos regulares em seguimento à graduação e que visam desenvolver e aprofundar a formação adquirida nos cursos de graduação e conduzem à obtenção de grau acadêmico. O mestrado, que pode se constituir a etapa preliminar na obtenção do grau de doutor – embora não constitua condição indispensável à inscrição no curso de doutorado – ou em grau terminal, com duração mínima de um ano, exigência de dissertação em determinada área de concentração em que revele domínio do tema e capacidade de concentração, conferindo o diploma de Mestre; o doutorado, que se constitui o segundo nível de formação pós-graduada, tendo por fim proporcionar formação científica ou cultural ampla e aprofundada, desenvolvendo a capacidade de pesquisa, com duração mínima de dois anos, exigência de defesa de tese, em determinada área de concentração que represente trabalho de pesquisa, com real contribuição para o conhecimento do tema, conferindo o diploma de Doutor.

Além do Programa de Pós-graduação, as universidades também oferecem Programas de Extensão, definindo a sua atividade: a extensão, aberta à participação da população, visa à difusão de conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição universitária. (CAVALCANTE, 2000).

As Universidades Federais basicamente estão estruturadas em Órgãos Deliberativos Centrais, Órgãos Executivos Centrais, Órgãos Deliberativos Setoriais e Órgãos Executivos Setoriais. Os Órgãos Deliberativos Centrais são formados pelo Conselho Universitário e o Conselho de Curadores; os órgãos executivos centrais são formados pela Reitoria, Vice-Reitoria e as Pró-Reitorias. As Pró-Reitorias Acadêmicas coordenam as atividades de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão enquanto as Pró-Reitorias Administrativas desenvolvem atividades de Planejamento, Orçamento, Recursos Humanos, Administração Geral e Infra-Estrutura. As Pró-Reitorias normalmente estão estruturadas em Departamentos e Coordenadorias Administrativas. Os Órgãos Deliberativos Setoriais são formados pelos Conselhos das Unidades, Departamentos, Colegiado de Cursos de Graduação e Colegiado de Cursos de Pós-Graduação. Os Órgãos Executivos Setoriais são formados pelas Diretorias de Centros, Chefias de Departamentos, Coordenadorias de Cursos de Graduação e Coordenadorias de Cursos de Pós-Graduação, sendo a comunidade universitária formada pelo corpo docente, corpo técnico-administrativo e corpo discente. (SOUZA, 2009).  
A seguir explicita-se o caminho metodológico adotado na presente pesquisa.

### 3. METODOLOGIA

Para Fonseca (2002) metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para fazer ciência. Dessa forma, Gerhardt e Silveira (2009) explicam que a metodologia vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo.

A presente pesquisa é classificada como qualitativa, pois segundo Goldenberg (1997) a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.

Minayo (2001) completa que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Quanto aos fins esta pesquisa é classificada como descritiva, pois visa demonstrar questões de determinadas populações ou fenômenos, bem como estabelecer correlações entre as variáveis e sua natureza. (VERGARA 2013).

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. (TRIVIÑOS, 1987). Esta pesquisa em questão busca analisar a gestão dos campi da UFSC, destacando as diferenças em relação aos centros de ensino da sede da UFSC, por meio de análises em documentos oficiais desta universidade.

Em relação aos meios esta pesquisa é bibliográfica e documental. De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p. 32).

Para Fonseca (2002) a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, composto basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas.

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Por fim em relação aos meios a referida pesquisa é classificada como estudo de caso. Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (FONSECA, 2002, p. 33).

O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Nas palavras de Roesch (2010):

“Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

De acordo com Almeida (2011) a coleta de dados, qualquer que seja o meio, deve ser o mais imparcial possível, evitando assim, a influência do pesquisador nas respostas, por aprovação ou reprovação.

Neste estudo a coleta de dados por meio da pesquisa documental contemplou as análises dos seguintes documentos: o Estatuto e o Regimento da UFSC, diversos relatórios acadêmicos e administrativos, atos administrativos, e o site de todos os *campi* da UFSC.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Estrutura e funcionamento da UFSC**

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960 - Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969), é uma instituição de ensino superior e pesquisa, multicampi, com sede no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina. (UFSC, 2016).

A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, expandindo e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na expectativa da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. (UFSC, 2016).

A Universidade Federal de Santa Catarina é organizada com estrutura e métodos de funcionamento que preservem a unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão e as especificidades geográficas de seus Campi e que assegurem a plena utilização dos seus recursos materiais e humanos, vedada a duplicação de meios para fins idênticos (UFSC, 2016).

De acordo com o Estatuto da UFSC as Unidades Universitárias são os Centros. O ensino, a pesquisa e as atividades de extensão, envolvidos em cada curso ou projeto, desenvolvem-se sob a responsabilidade dos Departamentos de um mesmo ou de diferentes Centros, responsáveis pelos referentes campos de estudos. (UFSC, 2016).

A criação de novos Campi, Centros ou Departamentos dependerá sempre da amplitude do campo de conhecimentos compreendidos e dos recursos materiais e humanos que necessitem efetivamente ser empregados em seu funcionamento. (UFSC, 2016).

Os Órgãos Colegiados da Universidade funcionarão com a presença da maioria de seus membros. As reuniões dos Órgãos Deliberativos serão convocadas por escrito ou por meio eletrônico pelo seu Presidente, por iniciativa própria ou acolhendo ao pedido de, pelo menos, 1/3 (um terço) de seus membros, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas, mencionando-se o assunto que deve ser tratado, exceto se for avaliado como secreto, a critério do Presidente. Em caso de urgência, o prazo de convocação poderá ser reduzido, e a indicação de pauta poderá ser omitida, quando incidirem motivos excepcionais a serem explicitados no início da reunião. (UFSC, 2016).

O comparecimento às reuniões dos Órgãos Deliberativos é obrigatório e preferencial em relação a qualquer outra atividade administrativa, de ensino, pesquisa ou extensão na Universidade. Perderá o mandato aquele que, sem causa justificada, ausentar-se a mais de três reuniões consecutivas ou a seis alternadas do Colegiado, ou tiver sofrido penalidade por infração incompatível com a dignidade da vida universitária. (UFSC, 2016).

#### 4.2 Principais diferenças entre gestão dos centros e dos campis

A UFSC possui, além do campus de Florianópolis, os *campi* de Araranguá, Curitiba, Joinville e Blumenau. Os campis foram instituídos com recursos do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), do Ministério da Educação (MEC), em um processo de interiorização da Universidade para outras regiões em Santa Catarina (UFSC, 2008).

O Campus Araranguá foi criado em novembro de 2008 e em agosto de 2009 o primeiro curso iniciou suas aulas no Campus. A graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação foi pioneira, trazendo um curso que preenchia e preenche demandas do mercado da região. O segundo curso do Campus veio no ano seguinte, o mês de março de 2010 marcou o início das aulas de Engenharia de Energia, no mesmo ano, ainda, foi finalizada a segunda etapa da obra do primeiro prédio da UFSC em Araranguá, no bairro Mato Alto, aumentando o espaço físico e a perspectiva da instalação de novos cursos (UFSC ARARANGUÁ, 2018).

A expansão da UFSC Araranguá aconteceu de forma célere, acompanhando o desenvolvimento da cidade. Em março de 2011 dois novos cursos iniciaram suas atividades na unidade: Engenharia de Computação e Fisioterapia. Com o crescimento do número de alunos, docentes, e servidores técnico-administrativos o prédio no Mato Alto já não comportava mais tamanha demanda de trabalho. (UFSC ARARANGUÁ, 2018).

Continuando com o plano de expansão, a UFSC Araranguá passou a ter atividades também no bairro Jardim das Avenidas, em uma estrutura alugada, onde hoje estão estabelecidos os cursos de graduação e as unidades administrativas. As ações da Universidade permanecem integradas entre as duas unidades. Hoje o prédio do Mato Alto abriga as pós-graduações, sendo a primeira delas o Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação, criado em Junho de 2014. (UFSC ARARANGUÁ, 2018).

O investimento em pós-graduação continuou com a criação de três novos programas: Mestrado Profissional em Ensino de Física, Mestrado em Energia e Sustentabilidade e



Mestrado em Ciências da Reabilitação. O ano de 2018 tornou-se um marco para a UFSC e toda comunidade de Araranguá e Região. No dia 03 de Abril de 2018, aniversário da cidade, foi publicada no Diário Oficial da União, a portaria número 239, que autoriza o funcionamento do Curso de Medicina na Universidade Federal de Santa Catarina – Campus Araranguá, consolidando a UFSC na região e realizando um sonho de muitos anos dos cidadãos do sul do estado. Hoje a UFSC Araranguá abriga o Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde, contando com mais de mil alunos e gerando mais de 150 empregos diretos. (UFSC ARARANGUÁ, 2018).

Já a criação do Campus Curitibanos ocorreu em seguida, no ano de 2009 e atendeu a uma expectativa da sociedade do Planalto Serrano de Santa Catarina. Ocupa uma área de 24 hectares e, a fim de fortalecer as atividades de ensino, extensão e pesquisa, conta, ainda, com duas fazendas experimentais – uma com 24 ha (Agropecuária) e outra com 31 ha (Florestal) (UFSC CURITIBANOS, 2018).

O Campus de Curitibanos oferece os cursos: Agronomia, Engenharia Florestal e Medicina Veterinária. Alguns projetos de extensão desenvolvidos pela Universidade em Curitibanos contemplam ações ambientais, conservação da natureza, manejo florestal, agropecuárias, fruticultura, educação de saúde pública e guarda responsável de animais (UFSC CURITIBANOS, 2018).

No mesmo ano, Inaugurou-se, o Campus da UFSC em Joinville que funcionou até dezembro de 2011 nas instalações físicas da Universidade da Região de Joinville (Univille), ao norte do município. A partir de 2012, com a necessidade de uma estrutura maior, passou a funcionar em prédios alugados localizados no bairro Santo Antônio (UFSC JOINVILLE, 2018).

Já em março de 2018, o campus novamente mudou-se para o condomínio empresarial Perini, situado na Zona Industrial Norte do município, numa infraestrutura também alugada, onde conseguiu concentrar todas as unidades acadêmicas e administrativas num único local, em três blocos – Bloco U (administrativo e de aulas), Bloco Central (com RU, bicicletário e convivência) e Bloco Lab (laboratórios e equipes de competição) (UFSC JOINVILLE, 2018).

Por último, a instalação do campus Blumenau da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) ocorreu em 2013, com aula inaugural em 17 de março de 2014, no Teatro Carlos Gomes. Inicialmente, as atividades letivas começaram no IFC Blumenau, passando à atual sede na Rua João Pessoa (bairro Velha) em setembro de 2015 (UFSC BLUMENAU, 2018).

Estruturado sob um perfil de formação científica, tecnológica e educacional, atualmente são oferecidos os cursos de Engenharia Têxtil, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Materiais, Licenciatura em Matemática e Licenciatura em Química. Também são disponibilizados dois mestrados profissionais - Ensino de Física e Matemática - e uma especialização em Educação Escolar Contemporânea. Graduação e pós-graduação trabalham de forma articulada com o objetivo de formar profissionais com perfil adequado para o atendimento das exigências sociotécnicas da mesorregião do Vale do Itajaí (UFSC BLUMENAU, 2018).

Além disso, o projeto concebido pela UFSC prioriza a proposição e organização de atividades de interação social, incentivando as relações de cooperação entre grupos e setores econômicos, produtivos e a comunidade em geral. O campus compreende três blocos: um administrativo e dois acadêmicos onde são ministradas as aulas e desenvolvidas as demais atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sua gestão realiza-se por meio de uma Diretoria de Campus e por uma Diretoria Administrativa (UFSC BLUMENAU, 2018).

Em 2017, a UFSC Blumenau alcançou a marca de mais de 1000 estudantes matriculados, 89 professores e 43 técnico-administrativos em educação, índice que demanda

uma estrutura de acompanhamento e assistência a esses alunos e servidores. Para isso, o campus Blumenau possui núcleos e comitês em sua estrutura funcional que proporcionam o acolhimento, acompanhamento pedagógico e a formação continuada dos setores que compõem a comunidade acadêmica (UFSC BLUMENAU, 2018).

O Campus Reitor João David Ferreira Lima, no bairro Trindade, Florianópolis, é a sede da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), desde a sua fundação em 1960. Abriga os órgãos administrativos centrais e principais setores da UFSC e ocupa área superior a um milhão de metros quadrados. No bairro Itacorubi localiza-se o Centro de Ciências Agrárias (CCA), distante 3,6 km da sede. Além desse a sede possui outros 11 centros de ensino, são eles: Centro de Ciências Biológicas (CCB), Centro de Comunicação e Expressão (CCE), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Centro de Desportos (CDS), Centro de Ciências da Educação (CED), Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), Centro Socioeconômico (CSE), Centro Tecnológico (CTC) (UFSC, 2016).

Os campi parecem seguir a mesma a lógica dos centros localizados na sede da UFSC, porém em cidades distintas. A Diretoria de Campus Fora de Sede será exercida por um Diretor que, como órgão executivo, dirige, coordena, fiscaliza e superintende as atividades do Campus Fora de Sede (UFSC, 2016).

Em cada Campus Fora de Sede haverá um Vice-Diretor que substituirá o Diretor nas suas faltas e impedimentos (UFSC, 2016). O Diretor e o Vice-Diretor de Campus Fora de Sede serão, respectivamente, o Diretor e Vice-Diretor de uma de suas Unidades Universitárias, exercendo as duas funções cumulativamente (UFSC, 2016).

A Diretoria Administrativa de Campus Fora de Sede será exercida por um Diretor, a quem compete gerenciar as atividades do setor administrativo do Campus. A Diretoria Administrativa de Campus Fora de Sede será exercida por um servidor técnico-administrativo em educação (UFSC, 2016).

A Diretoria da Unidade será exercida por um Diretor que, como órgão executivo, dirige, coordena, fiscaliza e superintende as atividades da Unidade. Em cada Unidade, haverá um Vice-Diretor que substituirá o Diretor nas suas faltas e impedimentos e ao qual serão delegadas atribuições administrativas de caráter permanente (UFSC, 2016).

O Diretor e o Vice-Diretor serão eleitos, nos termos da legislação vigente, para um mandato de quatro anos, permitida uma recondução. Em caso de vacância do cargo de Diretor ou Vice-Diretor, serão organizadas novas eleições no prazo máximo de sessenta dias após a abertura da vaga, e os mandatos dos dirigentes que vierem a ser nomeados será de quatro anos. O Diretor e o Vice-Diretor exercerão suas funções, obrigatoriamente, em regime de dedicação exclusiva, podendo ambos eximir-se do exercício do magistério, sem prejuízo de quaisquer direitos e vantagens (UFSC, 2016).

De acordo com o Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina, compete à Direção do Campus Fora de Sede:

- I – elaborar a proposta orçamentária do Campus;
- II – gerenciar e aplicar os recursos orçamentários do Campus;

III – coordenar a equipe administrativa na qual se inclui o diretor administrativo do Campus, permanecendo este sob a sua responsabilidade;

IV - supervisionar as atividades realizadas no Campus pelas unidades vinculadas à Reitoria, Pró-Reitorias e demais setores da administração superior;

V - representar o Campus junto a órgãos internos da UFSC, sem prejuízo das demais representações;

VI – representar o Campus fora de sede junto a órgãos ou entidades externas, por delegação do Reitor;

VII – assistir à Reitoria em assuntos pertinentes ao Campus;

VIII – elaborar, em conformidade com as diretrizes da instituição, o plano anual de atividades do campus e submetê-lo à Reitoria;

IX – encaminhar à autoridade competente a abertura de sindicâncias e processos administrativos disciplinares envolvendo servidores e alunos vinculados ao Campus;

X – gerenciar espaço físico do Campus;

XI - delegar competência como instrumento de descentralização administrativa.

A Diretoria de Campus Fora de Sede será exercida por um Diretor que, como órgão executivo, dirige, coordena, fiscaliza e superintende as atividades do Campus Fora de Sede. Em cada Campus Fora de Sede haverá um Vice-Diretor que substituirá o Diretor nas suas faltas e impedimentos. O Diretor e o Vice-Diretor de Campus Fora de Sede serão, respectivamente, o Diretor e Vice-Diretor de uma de suas Unidades Universitárias, exercendo as duas funções cumulativamente (UFSC, 2016).

De acordo com o Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina, compete à Direção da Unidade:

I – dirigir, coordenar, fiscalizar e superintender os serviços administrativos da Unidade;

II – convocar e presidir as reuniões do Conselho da Unidade;

III – aprovar a proposta orçamentária da Unidade, com base nas propostas dos Departamentos, encaminhando-a à Reitoria para elaboração do orçamento geral da Universidade; 10

IV – apresentar à Reitoria a prestação de contas do movimento financeiro anual;

V – fiscalizar a execução do regime didático, zelando, junto aos Chefes de Departamentos, pela observância rigorosa dos horários, programas e atividades dos professores e alunos;

VI – cumprir e fazer cumprir as decisões dos Órgãos Superiores da Universidade e do Conselho da Unidade;

VII – aprovar a escala de férias proposta pelos Departamentos;

VIII – propor ou determinar ao órgão competente a abertura de inquéritos administrativos;

IX – administrar o patrimônio da Unidade;

- X – fiscalizar o cumprimento da legislação federal de ensino, no âmbito da Unidade;
- XI – baixar atos normativos próprios, bem como delegar competência, nos limites de suas atribuições;
- XII – propor a lotação do pessoal administrativo nos diversos Departamentos;
- XIII – exercer o poder disciplinar no âmbito da Unidade;
- XIV – convocar as eleições nos Departamentos e para os representantes da Unidade nos Órgãos Colegiados da Administração Superior.

A Diretoria da Unidade será exercida por um Diretor que, como órgão executivo, dirige, coordena, fiscaliza e superintende as atividades da Unidade. Parágrafo único. Em cada Unidade, haverá um Vice-Diretor que substituirá o Diretor nas suas faltas e impedimentos e ao qual serão delegadas atribuições administrativas de caráter permanente. O Diretor e o Vice-Diretor serão eleitos, nos termos da legislação vigente, para um mandato de quatro anos, permitida uma recondução. Parágrafo único. Em caso de vacância do cargo de Diretor ou Vice-Diretor, serão organizadas novas eleições no prazo máximo de sessenta dias após a abertura da vaga, e os mandatos dos dirigentes que vierem a ser nomeados será de quatro anos. O Diretor e o Vice-Diretor exercerão suas funções, obrigatoriamente, em regime de dedicação exclusiva, podendo ambos eximir-se do exercício do magistério, sem prejuízo de quaisquer direitos e vantagens. (UFSC, 2016)

Sendo assim, é possível apontar semelhanças entre a gestão dos *Campi* da UFSC e seus centros localizados na sede. Como descrito no regimento e estatuto desta universidade percebe-se que a escolha da direção é feita de maneira semelhante assim como suas respectivas funções administrativas.

Apesar de serem geridos semelhantemente aos centros, os *Campi* enfrentam diferenças cruciais em relação a essas unidades acadêmicas. A distância das Pró-Reitorias, Reitoria, Secretária e dos demais centros administrativos, dificulta a comunicação e a resolução de problemas gerais enfrentados pelos *Campi*. Tal distancia aponta para o fato de que esses *Campi* deveriam ser tratados como a sede central, pois não há condições de se reportarem sempre ao Campus de Florianópolis para resolver situações rotineiras a uma instituição universitária.

Pelo site, nota-se também esse distanciamento entre os *Campi* e a sede da instituição, pois além de todos os campi possuir seu site institucional, é perceptível diferenças entre as descrições feitas por cada campi, como histórico, cursos e programas oferecidos, projetos, etc. ou seja, não há uma compatibilidade de uma instituição como todo, que deveria ser.

Diante do exposto, elaboramos um quadro com as principais características estruturais que evidenciam o fato dos *Campi* serem geridos diferentemente da sede universitária. É notável a semelhança entre os *Campi* e Centros de ensino em suas estruturas, já em relação à sede central, que deveria se assemelhar aos *Campi*, as diferenças são consideráveis. Apresenta-se a seguir o quadro 1 - Gestão dos *Campi* da UFSC – Divergência.

## Quadro 1 – Gestão dos Campi da UFSC – Divergência.

<i>Gestão dos Campi da UFSC – Divergências</i>	
Semelhanças entre Campi e centros (Estrutura presente em ambos)	Diferenças entre Campi e Campus Sede (Estrutura presente apenas na Sede)
Diretoria e Vice-Diretoria	Estrutura administrativa
Departamentos	Diretoria do Campus
Coordenadores de Cursos	Diretoria Administrativa
	Biblioteca setorial

Fonte: elaborado pelos autores.

O item a seguir sugere diretrizes para aproximar os *Campi* da sede universitária em relação à forma que tais unidades acadêmicas são geridas, como já ressaltado, existem diferenças cruciais que podem acarretar em problemas futuros de desenvolvimento destes *Campi*, o intuito é que cada um dos cinco Campus possa se sentir parte da Universidade Federal de Santa Catarina.

### 4.3 Diretrizes para o aprimoramento dos *Campi*

Os *Campi* de Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Joinville enfrentam diferenças na gestão em relação à sede localizada em Florianópolis. Além da distância que dificulta a comunicação e integração, há também dificuldade nas soluções de problemas administrativos, já que os órgãos administrativos centrais da universidade ficam localizados apenas na sede em Florianópolis.

Diante disso, recomenda-se a criação de órgãos administrativos especiais nos *campi*, para a solução de problemas do dia a dia dessas relevantes unidades acadêmicas, evitando a necessidade de sempre recorrer à sede da UFSC.

Outras ações específicas para os *Campi* traria certa autonomia em relação à sede, como exposto a seguir: descentralização de decisões da Administração central – reitoria para a direção dos *campi*; ampliação dos serviços de assistência estudantil e acadêmica, que atualmente ficam muito centrados na sede; construção de moradias estudantis, hoje somente o campus de Florianópolis possui tal estrutura para atender os alunos. Ter uma opção de moradia gratuita para os discentes em situações desfavoráveis economicamente ajudaria a diminuir o problema de evasão escolar, entre outras iniciativas de permanência estudantil, e fortalecer iniciativas para a implantação de programa de pós-graduação nos *Campi*.

Apesar de serem *campi* recentemente criados, é importante fazê-los se sentirem parte da instituição e não como centros distantes da sede, só assim a universidade poderá se fazer presente em todas as cidades que possui *campi*, sem distinção de qualidade em relação ao ensino, pesquisa e extensão, já consolidados na UFSC.

## 5. CONCLUSÃO

Com base no referencial teórico e dos documentos da UFSC analisados, sabe-se que os *Campi* da Universidade Federal de Santa Catarina foram recém-criados, o que faz com que a instituição ainda tenha diferenças na gestão dos Campi em relação à sede da universidade.

No entanto a Universidade Federal de Santa Catarina parece seguir nos Campi o mesmo modelo de gestão usado nos centros localizados em Florianópolis, e esta situação pode dificultar o crescimento dos quatro *Campi* localizados nas cidades de Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville.

Essa padronização burocrática acentua a falta de setores relacionados à administração central, ocasionando muitas dificuldades na hora de resolver problemas administrativos recorrentes.

Outras sugestões voltadas para os *Campi* também recomendadas são ações de permanência estudantil, já que tal assunto tem pouca visibilidade nos *Campi*.

Enfim, é importante que iniciativas sejam tomadas para que os *Campi* não sejam vistos e geridos burocraticamente apenas como centros, já que os mesmos fazem parte da universidade e necessitam de autonomia para a gestão financeira, acadêmica e administrativa, para que seu ensino, pesquisa e extensão cresçam de forma institucional, ou seja, em conjunto com toda a universidade.

Finalmente sugere-se o desenvolvimento de pesquisas mais profundas sobre o tema, envolvendo os estudantes, docentes e técnicos, além dos gestores.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mario de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese**. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2011.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BRASIL. **Decreto nº 6.096**, de 24 de ABRIL de 2007. **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI**.

Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm) > Acesso em 26 maio.2018.

BRASIL. REUNI 2008: **Relatório do primeiro ano**. 2009. Disponível em < <http://REUNI.mec.gov.br/o-que-e-o-REUNI>>. Acesso em 25.maio.2018.

CAVALCANTE, J.F. **Educação Superior: Conceitos, definições e classificações**, 2000.

Estrutura UFSC. Disponível em <<http://estrutura.ufsc.br/>> Acessado em: 25/05/ 2018.

Estatuto UFSC. Disponível < <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/estatuto-da-ufsc/>> Acessado em 26/05/2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

INÁCIO, Ana Elise Cardoso. **Expansão e Reestruturação Universitária: A Experiência e os Desafios do Campus Araranguá da UFSC com o reuni**. Tese de Doutorado-UFSC, 2016.

MINAYO, M.C de S. **O desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3. ed. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1994

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Brasília, 2012.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das Universidades Federais Brasileira: um modelo fundamentado no *balanced scorecard***- Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Florianópolis, julho de 2000.

Regimento UFSC. Disponível em < <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/regimento-geral-da-ufsc/> > Acessado em: 27/05/2018.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais brasileiras**. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Tese de Doutorado, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2010

SANTOS, Boaventura de Souza. **Da ideia de universidade a universidade de ideias**. In: Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. 6ªed. São Paulo: Cortez, 1999.

SAMPAIO, Rosely Moraes e LANIADO, Ruthy Nadia. **Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2009.

SILVA FILHO, R. L. L. **Gestão Universitária e seus desafios**. Lobo & Associados Consultoria. Mogi das Cruzes - SP 1998. Disponível em: [http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_008.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf) Acesso em: 06/06/2011.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: UnB, 1999.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2013.

UFSC Araranguá. Disponível em <<http://ararangua.ufsc.br/>>Acessado em 28/05/2018.

UFSC Blumenau. Disponível em <<http://blumenau.ufsc.br/>> Acessado em 28/05/2018.

UFSC Campus de Curitiba. Disponível em <<http://curitibanos.ufsc.br/>> Acessado em 28/05/2018.

UFSC Joinville. Disponível em <<http://joinville.ufsc.br/>> Acessado em 28/05/2018.

UFSC. Disponível em <<http://ufsc.br/>> Acessado em 28/05/2018.